

## 研究ノート

## 韓・日企業間戦略的互惠関係の展開，その現状と課題

姜 判 国

Development of strategic reciprocal relationship  
between Korea and Japan

Pan Kuk Kang

## ABSTRACT

The new 50 years since the Korean-Japan cooperation began in 1965 will be evaluated as the most successful cooperation and exchange between the two countries in history. In 1965 when diplomatic ties between Korea and Japan were held, the number of mutual visitors of both countries did not reach 10,000. In 2004, the number of visitors between the two countries exceeded 10,000 a day (see Chart 1). In 2012, the number of visitors between the two countries exceeded 5.5 million, and the trade size of both countries is the sum of imports from Japan from April this year since Korea-Japan diplomatic normalization on June 22, 1965 total. The export value was 1 trillion 1031 dollars, the total export value was 614.4 billion dollars, and Japan made a cumulative trade surplus of about 516.4 billion dollars in trade with South Korea for 50 years since 1965 Korea-Japan Agreement.

**KEYWORDS:** Korean-Japan cooperation, Strategic reciprocity relationship, Private loan, public loan, direct investment, Korea-Japan inter-industry cooperation, Relationship of mutual prosperity, relationship between Korean-Japanese companies

## はじめに

1965年韓日の修交が始まってからの新しい50年は、両国間の歴史上最も成功的な協力と交流の時期だったと評価されるであろう。韓日国交修交がなされた1965年両国の相互訪問者は1万人にもなかった。2004年には、両国間の訪問者は一日に1万人を越えたのである（図表1参照）。2012年には両国間の訪問者数が550万人を突破し、両国の貿易規模は韓国貿易協会と韓国関税庁によると、1965年6月22日の韓日国交正常化以降、今年4月までの日本からの輸入額は合計1兆1031ドル、輸出額は合計6144億ドルで、日本は1965年韓日協定以後50年間の韓国との貿易で約5164億ドルの累

積貿易黒字を上げた（図表2参照）。

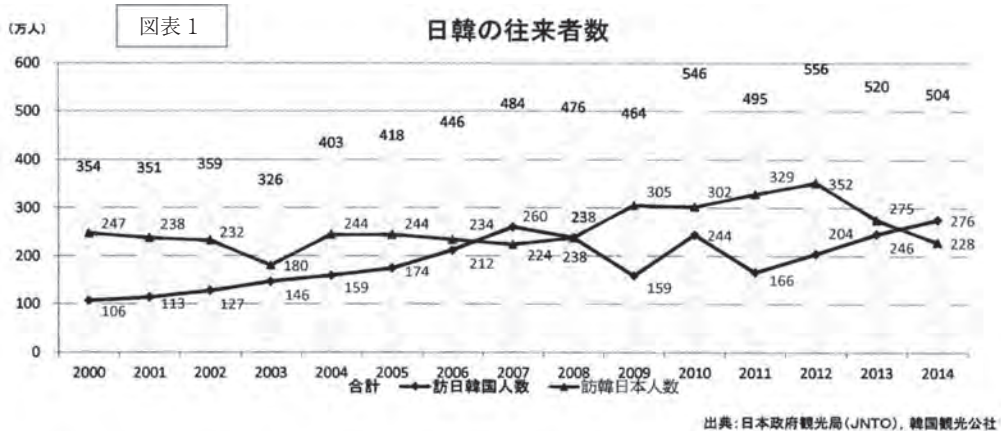
また、日本映画が韓国で上映され、「ヨン様」「韓流」ブームが起り、韓国ドラマが日本でも人気を得ている。一方、鳥根県の「竹島の日条例制定」、歴史教科書問題、政治指導者の靖国神社参拝などで屈折した歴史認識で最近反日・嫌韓の雰囲気醸成されているのも事実で2013年275万名と2014年228万名はいずれも大幅な前年割れとなったが2016年を通じて230万人に達した。ただ、この数値は前年と比べ46万人増（+25%）と大きく回復している。反面韓国人訪日者の数は14年275.5万名から15年400.2万名、16年509万名と訪韓日本人数の倍以上の訪日数が急増加している。両国間のこのような葛藤にもかかわらず、過去50年間で実成長ある両国国民の間の交流と協力の基盤は揺れることなく継続されている。政府対政府の関係を跳び越える国民と国民の間の交流と協力こそが、東北アジアの平和と繁栄を保障する両国の共同資

2017年11月30日受付，2018年2月23日最終受付

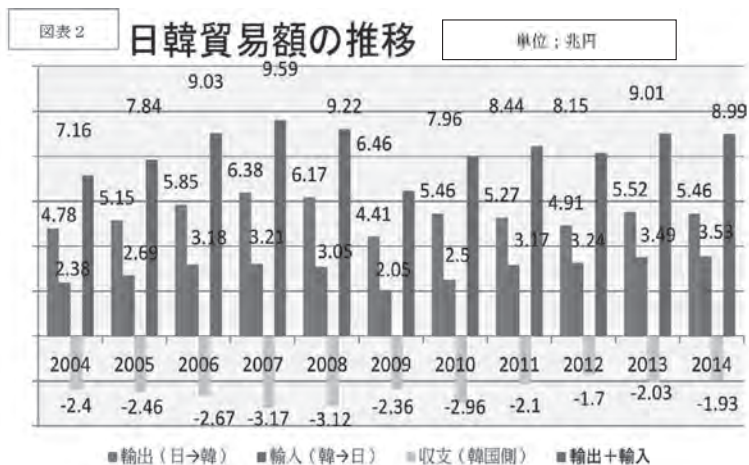
姜 判国 四国大学経営情報学部

Pan Kuk KANG, Member (Faculty of Management and Information Science, Shikoku Univ. Tokushima, 771-1192 Japan)

四国大学経営情報研究所年報 No.23 pp.41-50 2018年3月



出所：「韓国経済と日韓経済関係」2015、6 外務省アジア大洋州局日韓経済室



出所：「韓国経済と日韓経済関係」2015、6 外務省アジア大洋州局日韓経済室

産であるだろう。特に、グローバル時代に韓日両国の企業が率先して緊密な関係性を持続的・発展的に構築していくために、お互いが目前の利害関係に偏らずに、長いスパンで物事を見て大きい絵を描くことが必要である。このような観点で韓日企業間の戦略的互惠関係の展開の現況と展望を考察してみることにする。

## I 韓日経済協力関係の形成発展

### 1 請求権資金と借款による経済発展

1965年、韓日国交正常化を果たすと同時に、有償と無償（請求権資金）で日本から韓国への計5

億ドルの経済協力を盛り込んだ請求権協定を締結した。韓国はこの資金を浦項総合製鉄（現ポスコ）の設立や、ソウルと釜山を結ぶ高速道路の建設など社会間接資本に投資、後に漢江の奇跡と呼ばれる経済成長の基礎になった。1973年6月9日に建設された「浦項総合製鉄」は、日本の経済協力資金約1億2000万ドルを中心に建てられた。高炉の技術は、日本の富士製鉄、八幡製鉄（後に統合して新日鉄、現新日鉄住金）と日本鋼管（現JFEグループ）の協力によって行われた。1983年、粗鋼生産能力910万トン規模の浦項製鉄所を完成させた。1985年からは全羅南道光陽市に最新鋭の製鉄所である光陽製鉄所第一期設備着工、1992年に

は、総合竣工。現在はポスコの外国人持ち株比率は過半数を超えており、新日本製鐵も5.05%持っているグローバル企業である。今の現在ポスコは、売上6兆6千億、営業利益3.2千億円で世界屈指の鉄鋼企業へ成長した。民間企業間の交流・協力の代表的産物であるともいえるサムスン電子が三星電子工業として設立したのは1969年、同年に三星三洋電機、翌年に三星 NEC と合弁会社を次々に立ち上げ、技術導入と協力で電子・電機産業成長の軌道に乗り出した。サムスン電子はスマートフォンで世界首位に立ち、連結営業利益は14年までの5年で倍増した。2015年現在、三星電子は売上20兆15千億、営業利益2兆9千億円のフォーチュン・グローバル500で13位にランクされた世界屈指の大企業として成長した。

自動車産業も同様である。現代自動車は、三菱自動車と73年にエンジン技術の提供契約を結んで本格的な自動車生産に乗りだした。現代自動車は90年以降、エンジンの自社開発を進めたが、その後も三菱自は車台などの技術を提供し続けた。現代自動車は北米市場で日本勢のシェアを侵食し、10年には傘下の起亜自動車と合わせた世界販売台数で米フォード・モーターを抜いて世界5位に浮上した。

## 2 民間借款による経済協力と対日貿易赤字の急拡大

初期には政府ベースの公共借款が主となったが、74年以後には民間ベースの経済協力が主となった。日本の商業借款は、主にプラント輸出の形態で借款が提供されたので、重化学製品の輸出拡大に寄与した。三菱、三井、丸紅、伊藤忠等による商業借款は中間材技術、原材料の輸出拡大に寄与した。韓国側は重化学工業設備が製造業に導入されて、セメント、肥料、PVC、化学繊維などの自給化に寄与するようになった。

### 1) 直接投資による協力関係の展開

日本の対韓直接投資は1960年代の後半から始まったが、70年代前後、特に72年以降急速に増加した。72年から74年まで日本の直接投資の8割ほ

どが製造業投資だった。主に、労働集約的な消費財部門に投資がおこなわれた。<sup>4</sup> 73年、韓国の重工業化の宣言以来、日本の対韓直接投資の重点も重化学工業部門で履行されるようになった。1962年から1995年末までの累計で、韓国の総外国人直接投資で日本の比重を見れば件数面で2,639件、全体の49.9%を占める金額面では53億1千万ドルで全体の36.7%を占め、2位であるアメリカは1,130件（25.2%）、42億2千万ドル（29.1%）であった（図表3参照）。日本の直接投資は公共借款、商業借款はプラント輸出という形態をとり、各種の施設材および機械設備を提供するようになって日本重化学工業の市場拡大と産業構造高度化へ導いた。このような影響で、韓国における対日貿易赤字は右方上がりの拡大を続けて、1965年韓日基本条約締結以後50年間、日本は韓国との貿易で累計5164億ドル（約63兆7000億円）の黒字を記録した。国交正常化の翌年の1966年、2億3000万ドルだった対日赤字は2013年には、253.7億ドルと約110倍に膨らんだのである。対日赤字が続いているのは、韓国は主力輸出品目の半導体、液晶などの生産に必要な中間財を主に日本から輸入しているからである。高い技術力を必要とする中間財を日本からの輸入に頼る韓国の産業構造は、輸出すればするほど対日貿易赤字が増える構造になっている。

### 2) 日本の対韓直接投資と技術移転の現況

韓国の対日技術導入比率は、1962～1994年までの累計で、全体導入件数面で1位、技術代価支払面では第2位を示している（図表4参照）。業種別対日技術導入件数の現況を見れば、1962～1994年で、機械（59.8%）、金属（59.3%）、精油化学（50.1%）、電池・電子（46.0%）、通信（31.0%）等の主な業種での対日依存度が特に高いことが明らかにになる。

## 3 韓日企業間産業協力の変化

韓日国交正常化がなされた1965年の韓国は、1人当たり国民所得が100ドル程度の極貧国であったが、現在28000ドル、GDP基準では1兆4千億ド

(図表3) 韓国投資外国人直接投資の国別構成 (総認可基準)

区分	件 数			金 額		
	全体	日本	米国	全体	日本	米国
62～66	89	5 (12.8)	25 (64.1)	47,411	8,329 (17.6)	24,984 (52.7)
’67～’71	360	241 (66.9)	85 (23.6)	218,620	89,688 (41.0)	95,349 (43.6)
’72～’76	867	739 (85.2)	78 (9.0)	879,425	627,059 (71.3)	134,955 (15.3)
’77～’81	251	132 (52.6)	67 (26.7)	710,649	300,851 (41.7)	235,660 (32.7)
’82～’86	579	276 (47.7)	168 (29.0)	1,767,729	876,190 (49.6)	581,623 (32.9)
’87	372	207 (55.5)	93 (24.9)	1,063,347	498,039 (41.7)	255,140 (24.0)
’88	353	177 (50.3)	104 (29.5)	1,283,837	696,244 (54.3)	284,401 (22.2)
’89	349	146 (41.8)	96 (27.6)	1,090,279	465,973 (42.7)	324,347 (29.7)
’90	306	146 (47.7)	84 (27.5)	802,635	235,895 (29.4)	317,465 (39.6)
’91	296	112 (37.7)	86 (29.0)	1,395,996	226,239	296,299
’92	236	72 (30.5)	70 (29.7)	894,476	155,161	379,182
’93	278	85 (30.6)	68 (24.5)	1,044,274	285,943 (27.4)	340,669 (32.6)
’94	424	132 (31.4)	115 (27.1)	1,316,505	428,438 (21.5)	301,909 (27.0)
’95	578	169 (29.2)	161 (27.9)	1,941,413	417,959 (21.5)	644,943 (33.2)
累計 ’62～’95	5,288	2,639 (49.9)	1,330 (25.2)	14,465,506	5,312,008 (36.7)	4,215,008 (29.1)

出所：財政経済院，外国人投資技術導入動向’96.2

(図表4) 韓国の技術導入現況

		1989	1990	1991	1992	1993	1994	1962～ 1994累計
米国	件数	244 (32.0)	221 (29.9)	165 (27.9)	165 (31.0)	224 (31.6)	206 (39.4)	2,584 (27.8)
	支払額	416 (46.8)	514 (47.3)	622 (52.5)	452 (53.1)	418 (44.2)	694 (54.3)	4,479 (48.8)
日本	件数	343 (45.0)	333 (45.1)	277 (46.8)	232 (43.5)	286 (40.5)	172 (32.9)	4,502 (49.0)
	支払額	274 (30.8)	341 (31.4)	371 (31.4)	266 (31.3)	353 (37.3)	399 (31.2)	2,927 (31.9)
総件数		763 (100)	738 (100)	591 (100)	533 (100)	707 (100)	523 (100)	9,289 (100)

出所：財政経済院，外国人投資技術導入動向’96.2



ルで世界第11位の経済規模、年間5700億ドルを輸出する世界7位の貿易強国に成長したのである。

韓国は1997年にアジア通貨危機を体験したが、国民の犠牲的な努力でまもなく再起し、今では外貨保有高が約3784億ドルを越える国になった。

1970年代、朴正熙大統領がオイルショックを克服して精力的に推進した重化学工業化戦略が成功して、今韓国は先端情報産業部門でも世界的な競争力を備えている。過去10年間韓国の10大輸出品は半導体（10.2%）自動車（10.1%）無線通信機器（8.3%）船舶（6.8%）石油製品（6.3%）コンピュータ（3.9%）等の先端機器産業製品で構成されている。このような経済的成功とともに韓国は政治的自由、国家の透明性、生活の質などにおいても先進国水準に肉迫している。

このような韓国の経済産業構造の変化とともに、韓国と日本両国関係においても変化の兆候が本格化している。その間、産業と技術の側面で韓国は日本に対して一方的な依存関係から、今や相互依存型、対等的協力関係に変わっている。

最近、円高が持続して日本の先端企業が生産基地の韓国への移転を検討し、韓国企業との技術提携および合弁事業など両国企業間の事業協力が次第に活気を呼び起こしている。韓日企業間の産業協力パターンも過去の一方的な技術導入中心から共同開発および戦略的提携、資本参加、第3国での協力生産など多様化してきた。特に、最近になって先進技術大国であるアメリカ、日本に研究所を整えたり、M&Aを通じて先端技術を取得しようとする現象まで現れている。

韓日経済協力は1965年の国交正常化以来ずっと拡大され、日本の対韓経済協力が韓国の持続的な高度成長に相当な寄与をしてきたが、日本としても重化学工業設備などの輸出を通じて日本の重工業の発展と膨大な貿易黒字累計（50年間；約5164億ドル）の恩恵をうけている事実を否定できない。韓国と日本は天然資源が貧弱で、狭い国土に多くの人口を包容しているので、国際依存や国際協力なしでは生きていくのに難しい環境に置かれている国家である。

韓日両国の経済協力関係の基本的な方向としては、今までの垂直的分業体制から水平分業体へ変化し、戦略的互惠関係へと方向転換が最近起きている。

## II 韓日企業間、戦略的互惠関係の新たな展開

### 1 韓日企業 CEO の戦略的互惠関係への展望

毎日経済（韓国）と日本経済新聞（15.6.12）が韓・日国交正常化50周年をむかえて共同で両国CEO204人を対象に調査した結果によれば、韓・日の企業中3つの内1つはインフラストラクチャー開発や消費市場開拓のために第3国で協力する意志があることが明らかになった。また、両国企業CEOは協力のシナジーが高い地域でベトナム、インドネシア、タイなど東南アジアの主な6ヶ国を挙げた。今回のアンケート調査で、第3国協力と関連して韓国企業は45%、日本は27.3%が「協力する意志がある」と明らかにし、韓国企業がより積極的な姿勢を見せた。協力希望地域は、アジア開発銀行（ADB）に続きアジアインフラ投資銀行（AIIB）設立で年80兆円に達する投資需要が予想されるアジア地域が80%に達して圧倒的に高かった。第3国で協力したい分野では△商品開発（37.7%・複数応答）△鉄道港湾などインフラ建設（36.2%）△資源開発（23.2%）△現地マーケティング（23.2%）が挙げられた。このような現象はすでに日韓企業間に成り立ってきたことが多数あることが分かる（図表5参照）。中産層が爆発的に増加しているアジア消費市場を捉えるために商品開発とマーケティングなどの分野で両国企業が協力したいという意欲が高いということが明らかになった。希望する未来の産業協力的分野として、韓国企業は少子化と高齢化関連ビジネス分野で、日本企業はモノのインターネット（IoT）関連分野で相手国企業と協力したいと答えた。「韓国企業が日本に期待するのは、技術力と日本が切り開いたアセアン市場での協業で、日本は韓国の人材など経営資源活用を期待している。両国が環太平洋経済パートナー協定（TPP）水

準の協定を結べばより多くの知恵を共有できるだろう。」と深川早稲田大政治経済学術院教授は強調した。

## 2) 近年の韓日企業間、相互協力関係事業の事例

最近日経新聞に紹介された韓日企業間の相互協力関係進展の事例を見れば、製造業を含めITサービス、マーケティングまで幅広い範囲で韓日企業間の相互協力関係が以下のように頻繁に行われている様子が見られる（日経新聞2015/6/10）。

（1）住友化学は車載電池部材を米に出荷を狙い、リチウムイオン電池の主要部材のひとつ、セパレーター（絶縁材）の工場を韓国に新設する。80億～90億円を投じて2017年にも稼働させる。自動車部品の関税撤廃を目指す米韓自由貿易協定

（FTA）を活用し、電気自動車（EV）用電池の部材を生産し、パナソニックと米EV大手テスラ・モーターズが米国で建設する車載電池の工場に出荷する見通しだ。住友化学が韓国でセパレーターを生産するのは初めてで、生産能力は年7千万平方メートルと、世界需要の約1割にあたる。原料調達や生産のインフラが整い、電子部品材料の工場に拡張余地もあったため韓国生産を決めた。

（2）住友商事は、ベトナムで韓国食品最大手シージェイ・チェイル・ジェダン（CJCI）と製粉事業に参入する。両社は、合併で小麦粉工場を新設。世界4位のベトナムの即席麺向け市場を開拓する。経済発展に伴う食生活の変化で、即席麺以上に需要の伸びが大きい製パン用にも売り込む。アジア

（図表5）日韓企業間、第3国での相互協力事業（プラント・インフラ）・（資源）関係関係事業事例

<p>＜プラント・インフラ＞</p> <p>①モンゴルの熱併合発電所の事業権確保(14年6月発表)</p> <p>ポスコエネルギー30%、双日、FEDスエズ(フランス)、ニューコム(モンゴル)総事業費:1兆5,000億ウォン</p> <p>②サウジアラビアのジッダ火力発電所プロジェクト受注(12年10月発表)</p> <p>現代重工業、三菱重工業、総事業費:31.9億ドル</p> <p>③ヨルダンの新規火力1PPプロジェクトの長期売電契約締結(12年9月発表)</p> <p>韓国電力60%、三菱商事35%、フルチラ(フィンランド)5% 総事業費:約700億円</p> <p>④ベトナムのオモン第1火力発電所2号機受注(12年8月発表)。双日、大林重業 受注金額:約280億円</p> <p>⑤モロッコにおける石炭火力発電所の建設(11年5月発表)</p> <p>三井物産、大宇建設、受注金額:約1,000億円(日本企業による発電所建設としては北アフリカ最大)</p> <p>⑥アブダビにおける発電事業への参加(11年2月発表)住友商事、韓国電力 総事業費:約15億ドル</p> <p>⑦インド・パンガロールメトロ向け取囲供給受注(車両数150両)(09年5月発表)</p> <p>三菱商事、三菱電機、現代ロテム、インドBEML社 受注金額: 約335億円(日本の円借款供与)</p> <p>⑧メキシコにおけるLNGの受入、貯蔵、再ガス化設備の建設、保有 (08年3月発表)</p> <p>三井物産、韓国ガス公社、サムスン物産 事業規模:約9億ドル</p>	
<p>＜資 源＞</p> <p>⑨インドネシアにおけるLNGの製造、販売(11年1月発表)</p> <p>三菱商事、韓国ガス公社、ブルタミナ・フル・エナジー(インドネシア)、事業規模:約2,300億円(報道)</p> <p>⑩ブラジルにおけるレアメタル(ニオブ)を扱うCBMM社(鉱山企業)の株式取得(15%)(08年10月発表)</p> <p>新日鉄、JFEスチール、双日、JOGMEC、POSCO、国民年金公団 株式取得額:19億5,000万ドル(日本側10%、韓国側5%)</p> <p>⑪ブラジルの鉄鉱石生産・販売会社NAMISA社の株式取得(40%)(08年10月発表)</p> <p>などがある。伊藤忠、JFEスチール、新日鉄、住友金属、神戸製鋼、日新製鋼、POSCO株式取得額:約3,120億円</p>	

出所：ジェトロ「韓国経済報告」2014.11

を中心とする需要地で食料ビジネスを拡大し安定収益源を確保、資源価格の変動に影響されにくい利益構造を目指す（日経2013/6/26）。

（3）ソフトバンクは、韓国のインターネット通販大手、フォワード・ベンチャーズ（ソウル市）に出資すると発表した。同社が7月上旬に実施する10億ドル（約1240億円）の第三者割当増資を引き受ける。出資比率は非公表だが5割未満の見通し。韓国のネット通販市場は競合が激しいが、スマートフォン経由の取引が中心のフォワード社は成長余地が大きいと判断した。アリババに投資を通じて大きな利益を得たソフトバンクによるアジアのネット企業への投資は一段と加速している。

＊フォワード・ベンチャーズは昨年5月にアメリカのベンチャーキャピタルのセコイア・キャピタルと、同年12月アメリカ資産運用会社ブラックロックから合計4億ドル（約500億ウォン）の投資を受けたが、1年ぶりに海外で14億ドル（約1740億ウォン）の投資を誘致したのである。（日経2015/6/4）

### Ⅲ 韓日企業間戦略的互恵関係の展開事例

#### ～電子産業・三星電子の事例を中心に～

#### 1 創業と事業前半期；三星の技術基盤構築戦略

##### ～日本電子企業との戦略的提携を中心に～ （姜判国（1993）pp.5-9）

三星電子の電子産業進出と事業戦略は、韓国政府の第2次経済開発5ヶ年計画（“67～”72年）期間で特に重化学工業および電子産業に注力するという政府方針が発表された。その後、電子工業振興法が1968年12月に制定され、電子工業は韓国において新しい輸出戦略産業として浮上した。このような状況の下で、消費財産業にだけ安住していたは将来持続的な成長を継続できないと判断した三星は、三星電子工業株式会社を69年1月13日に設立、日本のサンヨー（三洋）電気と合弁会社三星三洋電気が設立された。三星電子はサンヨー電気以外にも日本の電子関連先進企業とも技術導入

契約を結んで、70年1月に NEC と三星電子 NEC を設立した。72年には、総数25人の技術研修生を技術導入のため派遣し、技術習得をさせた。73年2月には、三洋と新しく技術支援契約を締結、三星電子の「水原」の電子団地内に三洋との合弁会社三星電子三洋パートが設立された。三星三洋パートは、TV生産の中核部門のチューナー偏向コイル高圧トランスコンデンサなどの生産を担当することになった。

73年12月には、米国のコーニングと共同で三星電子コーニング（株）を設立して、ブラウン管用のバルブガラスの生産に着手した。同工場は77年5月27日竣工、同時にTQC事務局を設置、全社的な品質管理運動を展開して、77年9月には米国のUL規格の承認を得ることになり国際競争が可能になった。73年8月1日、三星電子はサンヨー電気と冷蔵庫製品の技術導入契約を締結して、74年2月には設備と部品の調達および設置を完了し、試行生産に入った。74年8月には、品質運動を専門に担当してきた理工系の出身の姜専務が異例的に社長に昇進した。75年2月には三星電子三星電気三星電管を統括することになった。組織の再編成も行われた。77年3月23日に三星電管を吸収合併して、二元化生産体制を一元化することによって効率の運営をすることになった（図表2）。77年12月5日に米国GET社との共同投資で通信産業に参加、79年12月19日に他の国内3社と共同で韓国電子通信を取得することになった。コンピュータの生産のために三星電子は米国のヒューレットパッカード社と合弁会社三星ヒューレットパッカード社を設立し、PC、プリンタなどの生産供給を開始した [姜（1993）]。

1983年に米 Micron Technology から技術支援契約とライセンスングを通じて64K256K DRAM のデザイン技術を導入した。シャープから技術研修を含んだライセンスング方式でCMOS工程技術を土台に、その間蓄積してきた半導体製造技術を応用して、内部で工程および検査、組み立て技術を自主開発しながら64KD ラムの試作品生産に成功した。続いて256K DRAM の量産化に成功し



ながら核心的な技術力を蓄積し始めた（権ら p.69）。77年12月には、米国 ICII（Integrated Circuit International Inc）と共同出資で設立された韓国半導体を引き受けグループ内の電子系列会社に統合した。80年代に世界的に保護貿易主義が強化される中で、電子産業においては急速な技術革新、製品の多様化などによって組織間のシステム化が進展した。これに伴い、三星電子は家電製品半導体産業用電子機器の統合的生産運営による利点を最大限に生かすために、88年11月1日統合経営体制に入った〔姜（1993）p.11〕。

## 2 事業後半期；三星電子のグローバル・オープン戦略的提携の展開；〔姜・平野（2012）〕

創業後十数年間、サムスン電子は主に日米電子企業との多種多様な電子技術に関する戦略的提携による技術吸収戦略を展開しながら培ってきた R&D の努力を傾けて、それぞれの特許技術を確保していた。

2003年に米国特許登録1万件を突破し、続いて2004年に世界6位となりその地位が高まり、世界の先進企業と対等な立場でクロスライセンス契約を締結することになった。その代表的な例が、日本のソニーとのクロスライセンス契約である。特に2000年代以降、デジタル化、ブロードバンド（Broadband）ネットワーク技術で、ソニーとのより一層優れた特許技術を保有していた。両社は、2003年12月にクロスライセンスのための検討作業に入ったが、1年後の2004年12月15日、正式に契約を締結した。このクロスライセンス契約の条件に含まれている特許は、基礎半導体技術と業界標準の技術であった。続いて2006年に三星電子は、台湾の代表的な LCD メーカーの AU オプトロニクス（AUO）とも、クロスライセンス契約を締結した。ライセンスの使用範囲は LCD 関連技術をはじめ、次世代ディスプレイとして脚光を浴びている有機発光ダイオード（OLED）、LCDTV 関連技術の特許をすべて含む非常に包括的な契約だった。このようなクロスライセンス契約は、韓国と台湾の企業の間では初のことであった。これ

は、LCD の分野で世界1位の三星電子と世界3位の AUO との間の技術協力が本格化するという点で、両社との競争関係にある両国の LCD 業界を緊張させるに十分であった。

2007年にも三星電子は、世界ソフトウェア業界をリードするマイクロソフト（MS）と特許の相互使用を骨子とした広範なクロスライセンス契約を締結した。特に、この契約によって、三星電子は、コンピュータ、セットトップボックス、DVD プレーヤー、TV、プリンタ、生活家電製品など、従来の製品と将来の製品ファミリーに対する MS の特許技術を利用できるようになった。そして、MS も三星電子のデジタルメディアやコンピュータ関連の特許を広範囲に使うことがあり、これを契機に、両社は共に“特許ポートフォリオ戦略”を駆使して基礎を用意した。三星電子と MS は、それぞれ世界的にハードウェアとソフトウェアの分野で先頭を走る企業であるという点で、特許の共同利用によるシナジー効果がそれだけ大きくなった。これにより、三星電子は、MS の最先端のソフトウェアを搭載したコンピュータ、DVD プレーヤー、MPS プレーヤーなどを開発し、その過程で弱点として指摘されてきたソフトウェアとコンテンツの競争力を高めることができた。このように三星は、製品技術開発のイノベーションだけでなく、マーケティング標準化戦略分野などソフトイノベーションに至るまで、世界の先進企業からベンチャー企業に至るまで、グローバル・オープン戦略的提携を展開し、相互 WIN-WIN 戦略を推進してきたのである（図表6参照）。

## IV むすび

上記に考察したように、韓国の経済発展の基礎になり産業化が進むようになったのは日本からの政府ベースの公共借款と74年以降の民間ベース経済協力が主となった。日本の商業借款は主にプラント輸出の形態で、韓国の重化学工業設備や製造業に投入されてセメント、肥料、PVC、化学繊維などの自給化に寄与するようになった。一方、こ



(図表6) 三星のグローバル・オープン戦略的提携の展開事例

提携者	時期	分野
Nokia	2007年4月	DVB-H 標準ソリューションと端末機関連共同技術開発
Microsoft	2007年4月	デジタルメディアやコンピュータ関連の特許を広範囲に使う
Limo	2007年1月	LinuxPlatform 共同開発のための法人設立(三星電子, Vodafone, DoCoMo, Motorola, NEC 等)
SONY (S-LCD)	2006年7月	LCD 8 世代 (2,200*2,500mm) 生産ライン共同投資
Intel&MS	2006年3月	極小型モバイル PCUMPC 共同開発
SunMicrosystems	2005年7月	ソリューション事業分野, 次世代企業電算システム構築分野協力
Covad	2005年6月	アクセスゲートウェイ供給契約締結
Lowe's	2005年6月	ロウス社 1 千100ヶ売り場へ家電製品供給
VDL	2005年2月	地上波 DMB 事業化協力
Charter	2005年1月	デジタル TV 両方向サービスケーブル放送受信装置, Set-topBox 共同開発
KDDI	2005年1月	東日本地域 CDMA20001xEV-DO 網装備供給
Sony	2004年7月	クロスライセンス
Qualcomm	2004年12月	モバイルデスプレイデータ伝送 (MDDI) 技術協力
Toshiba (TSST)	2004年4月	光貯装機器製品開発およびマーケティング
Sony (S-LCD)	2004年3月	LCD 7 世代 (t, 870*2,200mm) 製品生産合併会社設立
HP	2003年9月	インクジェットプリンタ分野技術協力
Napster	2003年9月	三星電子一ネアアップスタープレイヤー出資技術開発マーケティング
Matsushita	2003年1月	DVD レコーダ技術標準化, 共同生産, 共同マーケティング
BestBuy	2002年7月	500ヶ所の流通網を通じて両ドア型冷蔵庫販売

出所: www.samseung.com 抜粋修正掲載

のような影響で、韓国における対日貿易赤字は右肩上がりの拡大を続けた。

1965年の韓日基本条約締結以後50年間、日本は韓国との貿易で累計5164億ドル(約63兆7000億円)の黒字を記録した。国交正常化の翌年の1966年、2億3000万ドルだった対日赤字は2013年253.7億ドルと約110倍に膨らんだ。対日赤字が続いているのは、「韓国は主力輸出品目の半導体、液晶などの生産に必要な中間財を主に日本から輸入しているからである」。韓国の電子産業は、主に日米電子産業のそれぞれの企業との戦略的提携による技術を吸収、経営活動を展開しながら培ってきたさまざまな技術をもとに、新しい技術開発、研究開発に必死の努力を続けて特許技術を確保してきた。

上記で見たように、韓日企業は競争と協力関係の中で共存共栄の関係を持続的に構築して、最近、両国の企業は世界市場で激しく競争しながらも、

同時にお互いに緊密な協力関係を通じて、WIN-WIN の関係を構築している。一方、最近、日本のマスコミは、ソニー、シャープやパナソニックなど日本の薄膜液晶 TV および半導体分野での企業の業績不振と三星電子などの韓国企業の業績好調を比較して報道する傾向が多く見られる。このような報道により、日本国民は韓日両国の企業が激しい競争関係にあるという点だけに注目し易くなる。しかし、三星電子を始めとする韓国の電子メーカーは、携帯電話、LCD など先端製品を生産するにあたって、日本の機械装置および材料、部品等を多数採用している。三星電子等の成果のかなりの部分は、素材や部品や機械装置関連の日本企業との協力のお陰でもある。三星電子だけで取引企業数は約5,000社にもなる(石田三星ジャパン社長)。韓国企業が業績好調の時には、取引先の日本企業も大きな利益を得ている(\*1965年韓日協定以後50年間の対韓累積貿易黒字

5, 164億ドル)。

韓国の経済成長が、日本側から見れば師を越えた弟子に対する一種の妬みが「嫌韓」論を勢いづかせる一因になったことを報じているマスコミもある。韓日交流は、施恵や従属という一方的な言葉で説明できない両面性をもっている。韓日企業間関係が微視的観点からよりも、大局的観点で緊密な関係性を持続的に維持し、相互が持つ長所を生かし短所(図表7参照)を補おうとするならば、今開かれ始めた東南アジア、アフリカなどのBOP市場(年間所得\$3,000以下の40億人口で構成される人類最大の巨大な市場である)で、インフラ改善、生活の質向上などの多様な分野で、その役割が大きく期待される。

今現在は開かれてない北朝鮮は期待すべきブルーオーシャンであろう。その理由は、北朝鮮には開発されなかった天然資源がまだ多く埋蔵されていることや、よく熟練した低賃金労働力が多いことである。また、この地域を通る鉄道が開通することになれば、アジアとヨーロッパの全地域と連結される物流の大革命が起きる可能性があるからである。

## 参考文献および資料

- \* 井村喜代子(1993)『現代日本経済論』有斐閣
- \* 『삼성전자 40년사』삼성전자 40년 편찬위원회 2010. 4
- \* 「中長期発展方案 研究報告書」(財)韓日産業・技術財団 1996. 6
- \* 日本経済新聞 2015. 6. 10, 12, 22
- \* 「韓国経済情報」ジェトロ報告書 2014. 11
- \* 「韓国経済と日韓経済関係」2015. 6 外務省アジア大洋州局日韓経済室
- \* 読売新聞 主催「韓日修交40周年記念講演会」韓国元国務総理 金鐘必講演要旨 2005. 6. 3
- \* 京都大学 『経済論集』第3号(1993)姜判国
- \* 『韓国3大企業』特集『週刊ダイヤモンド』14. 08. 30
- \* 『三星』特集『週刊ダイヤモンド』2013. 11. 16
- \* 姜判国・平野実(2012)「三星電子のグローバル・オープン・ビジネスモデル」『県立広島大経営情報学部論集』第4号 pp. 151-165
- \* 『韓日産業協力のさらなる強化に向けて』司空穆独立行政法人経済産業研究所 コラム: 第361回

(図表7) SWOT 分析による韓国企業の強み・弱み

強み (Strength)	弱み (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・迅速な意思決定</li> <li>・(日本)より手ごろな価格設定</li> <li>・向上した品質・性能・デザイン</li> <li>・製品・経営の徹底的な現地化</li> <li>・積極的なマーケティング</li> <li>・重点地域を重視した地域戦略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・核心・源泉技術の不足</li> <li>・弱い中堅・中小企業</li> <li>・部品・素材の高い日本依存度</li> <li>・耐久性・精度の不足</li> </ul>
機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
<ul style="list-style-type: none"> <li>・官民共同のトップセールス</li> <li>・FTA ネットワークの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中国製品の台頭</li> <li>・世界経済の低迷</li> </ul>

出所: ジェトロ「存在感高める中国・韓国企業」の資料をもとに作成